

VU Research Portal

Around Leadership

Redeker, M.

2012

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Redeker, M. (2012). *Around Leadership: Using the Leadership Circumplex to Study the Impact of Individual Characteristics on Perceptions of Leadership*. [PhD-Thesis – Research external, graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam]. VU University.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Nederlandse samenvatting

Rond leiderschap: Een studie naar de invloed van individuele eigenschappen op de perceptie van leiderschap

Leiderschap is een van de meest bestudeerde onderwerpen in de arbeids- en organisatiepsychologie en dit is van essentieel belang om het gedrag van mensen in organisaties te begrijpen (Yukl, 2010). Deze populariteit roept een aantal belangrijke vragen op: Hoe is leiderschap gedefinieerd? Hoe ziet een overkoepelend leiderschapsmodel eruit? Hoe kan leiderschap het best gemeten worden? Wat is effectief leiderschap?

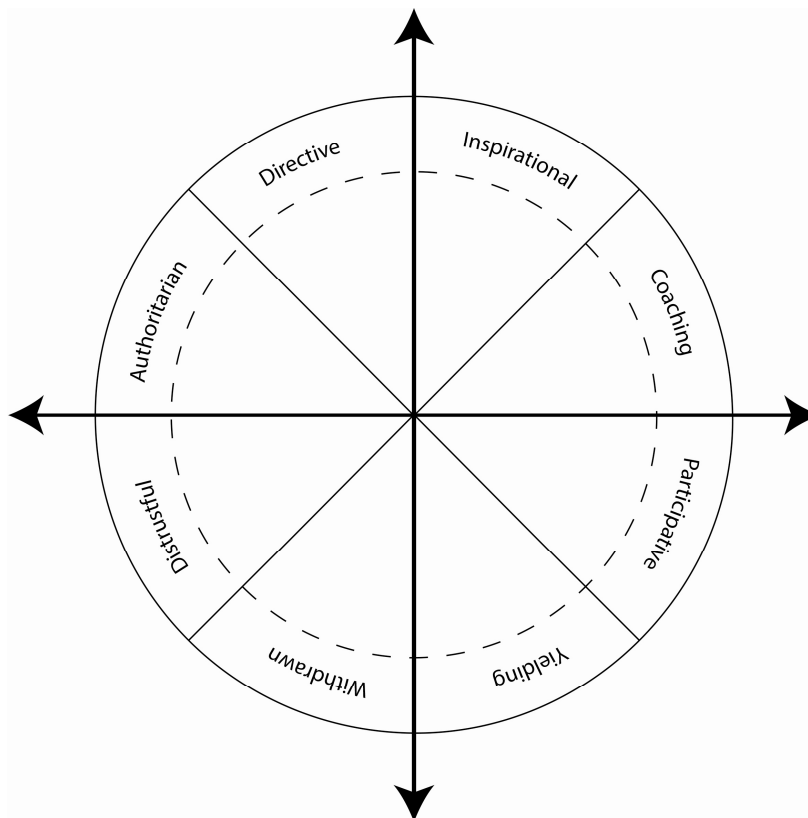
De leiderschapsliteratuur bevat een enorme hoeveelheid leiderschapsmodellen die allemaal op een ander aspect van leiderschap inzoomen. De meeste modellen focussen op de positieve kant van leiderschap, zoals charisma of inspirerend leiderschap (Avolio & Bass, 1991; De Hoogh, Koopman, & Den Hartog, 2004), maar enkele modellen kijken ook naar de donkere kant, zoals despotisch leiderschap (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Hogan & Hogan, 2001). Tegenwoordig is er steeds meer kritiek op deze modellen. Deze kritiek richt zich voornamelijk op drie aspecten. Zowel de inhoud van de modellen als het gebrek aan theoretische fundering worden vaak genoemd in deze discussie. Aangezien veel modellen zich slechts op één of enkele onderdelen van leiderschap richten blijven andere, vaak ook belangrijke onderdelen, onderbelicht. De psychometrische kwaliteit van de bijbehorende operationalisaties is een ander kritiekpunt waar veel over gesproken wordt. Veel gebruikte vragenlijsten, zoals bijvoorbeeld de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ; Avolio, Bass, & Jung, 1999), blijken vaak niet betrouwbaar of valide te zijn (Avolio, 2007; DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011; Yukl, Gordon, & Taber, 2002). Het eerste deel van dit proefschrift gaat in op deze problemen en introduceert een nieuw model met een bijbehorende operationalisatie (hoofdstuk 1). Dit model is zo ontwikkeld dat het de mogelijkheid biedt leiderschap te meten met zowel zelf- als anderbeoordelingen. Met zelfbeoordelingen worden de beoordeling van de leidinggevende zelf over zijn/haar eigen leiderschap bedoelt. Bij ander-beoordelingen wordt hetzelfde leiderschap beoordeelt, maar

dan door een andere persoon dan de leider zelf. Het belang van het gebruik van zowel zelf- als anderbeoordelingen wordt onderstreept door onderzoeken die aantonen dat, wanneer er alleen gebruik gemaakt wordt van zelf-beoordelingen, er een inaccuraat en niet valide beeld geschetst wordt, bijvoorbeeld doordat een leidinggevende zijn/haar eigen leiderschap overschat of onderschat (bijv., Harris & Schaubroeck, 1988; Fleenor, Smither, Atwater, Braddy, & Sturm, 2010; London, & Smither, 1995). Steeds meer onderzoekers, maar ook mensen uit het bedrijfsleven, gebruiken daarom beoordelingen vanuit meerdere beoordelingsperspectieven. Deze beoordelingen kunnen gegeven worden door een ondergeschikte, maar ook door een 'peer' (een hiërarchisch gelijke collega) of een supervisor van de leidinggevende. Deze multisource-beoordelingen geven zeer veel inzichten, maar roepen ook een belangrijke vraag op: Wat is de invloed van eigenschappen van zowel de leidinggevende als de beoordelaar op percepties van leiderschap? Dit proefschrift gaat in het tweede deel hierop in. Daarbij ligt de focus op a) twee belangrijke individuele eigenschappen, namelijk het hiërarchische perspectief van de leiderschapsbeoordelaar en de sekse van zowel de leidinggevende als de leiderschapsbeoordelaar, b) de stereotyperingen die er bestaan rond sekse, leiderschapsstijlen en leiderschapseffectiviteit en c) de aannames die mensen doen naar aanleiding van de gezichtskenmerken van mensen in een leiderschapspositie.

Leiderschapscircumplex

Zoals eerder opgemerkt, wordt er in het eerste deel van dit proefschrift (hoofdstuk 2) een model ontwikkeld om leiderschap in kaart brengen en om leiderschapsstijlen te meten. Het tweede deel van dit proefschrift maakt vervolgens gebruik van dit model om de invloed van individuele eigenschappen op de perceptie van leiderschap te bestuderen. Onderstaand zal kort worden toegelicht waarop dit model gebaseerd is en hoe dit model eruit ziet. De meeste definities van leiderschap beschrijven leiderschap als een proces van beïnvloeding van andere mensen (Yukl, 2010; Vroom & Jago, 2007). Daarnaast beschrijven de meeste leiderschapsvragenlijsten interpersoonlijke gedragingen. Het in dit proefschrift voorgestelde model gaat er ook vanuit dat leiderschap de interpersoonlijke interactie tussen een leidinggevende en de ondergeschikte betreft.

Interpersoonlijke interactie wordt al decennia bestudeerd door persoonlijkheidsonderzoekers en het meest aanvaarde model om interpersoonlijke interactie te beschrijven is de interpersoonlijke circumplex. Het leiderschapsmodel dat in dit proefschrift wordt voorgesteld is gebaseerd op de interpersoonlijke circumplex, maar is specifiek op leiderschap gericht en wordt de leiderschapscircumplex genoemd. In deze circumplex worden variabelen, in dit geval leiderschapsgedragingen, samengevat door twee dimensies die niet gerelateerd zijn aan elkaar. Deze dimensies bespannen samen een cirkelvormig model, waarbij de leiderschapsgedragingen zich op de omtrek van de cirkel bevinden. De locatie van gedragingen wordt bepaald door hun onderlinge samenhang. De afstand tussen gedragingen neemt toe als hun samenhang afneemt. Dat betekent dat gedragingen die sterk samenhangen dicht bij elkaar liggen. Gedragingen die geen samenhang vertonen liggen 90 graden van elkaar af en gedragingen met een perfecte negatieve samenhang liggen 180 graden van elkaar aan de overkant van de cirkel. Bijvoorbeeld, zeer dominant of assertief gedrag bevindt zich meer aan de bovenkant van de circumplex, terwijl tegenovergesteld gedrag ofwel submissief gedrag, aan de onderkant geplaatst is. Dit zorgt ervoor dat de leiderschapscircumplex een continu overzicht geeft van leiderschapsgedragingen, waarbij zoveel mogelijk kanten van leiderschap worden belicht. De operationalisatie van de leiderschapscircumplex, de circumplex leiderschapsscan (CLS) wordt ontwikkeld in hoofdstuk 2 van dit proefschrift en wordt in de overige hoofdstukken gebruikt om percepties van leiderschap te onderzoeken. Figuur 1 geeft een weergave van de leiderschapscircumplex.



Figuur 1. *De leiderschapscircumplex*

Dit proefschrift

Onderstaand volgt een overzicht van de overige hoofdstukken van dit proefschrift.

Hoofdstuk 2

Dit hoofdstuk beschrijft het onderzoek naar de mogelijkheden om zowel theoretisch als empirisch leiderschap te meten met een overkoepelend model. Zoals eerder vermeld, gaat dit proefschrift ervan uit dat leiderschapsgedragingen interpersoonlijke gedragingen zijn tussen een leidinggevende en ondergeschikten. Hierdoor zou leiderschap dus zeer verwant zijn aan de in de literatuur beschreven interpersoonlijke interactie en daarmee aan het bekendste model uit deze literatuur, de interpersoonlijke circumplex (e.g., Leary, 1957). Een gelijksoortig model wordt voorgesteld, de leiderschapscircumplex, waarin leiderschapsgedragingen worden samengevat door 2 dimensies, ‘agency’ en ‘communion’, die samen een overkoepelend cirkelvormig leiderschapsmodel bespannen. Bij dit model wordt een operationalisatie ontwikkeld, de circumplex leiderschapsscan (CLS). Hoofdstuk 2

beschrijft vijf studies waarin de mogelijkheid werd onderzocht of leiderschap in een leiderschapscircumplex is samen te vatten. In de eerste studie werd onderzocht of leiderschapsgedragingen samengevat kunnen worden door twee dimensies. Vervolgens bekeek de tweede studie de circumplexe eigenschappen van de leiderschapsgedragingen. Deze studies resulteerden in een vragenlijst, de circumplex leiderschapsscan, die voldoet aan strenge circumplexcriteria. Omdat studie 1 en studie 2 gebruik maakten van zelfbeoordelingen van leiderschap, ging studie 3 in op de vraag of anderbeoordelingen, gegeven door de ondergeschikte van de leidinggevende, dezelfde onderliggende circumplexstructuur hadden. Hieruit bleek dat deze structuren bijna perfect overeen komen, waardoor de basis werd gegeven dat het instrument ingezet kan worden als multisource-feedback instrument. De laatste twee studies onderzochten zowel de convergente en predictieve validiteit als de test-hertest betrouwbaarheid van de CLS (Studie 4) en of de predictieve validiteit standhield als er gebruik gemaakt werd van anderbeoordeelde leiderschapseffectiviteit (Studie 5). Uit deze studies bleek dat de CLS leiderschapsstijlen overeen kwamen met de verwachte stijlen uit de leiderschapsliteratuur. Stijlen rechtsboven in de circumplex, hoog in zowel 'agency' als 'communion', hingen positief samen met leiderschapseffectiviteit, terwijl stijlen linksonder in de circumplex, laag in zowel 'agency' als 'communion' hier negatief mee samenhangen.

Hoofdstuk 3

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek naar twee cruciale eigenschappen van mensen in organisaties, namelijk hun hiërarchische positie en hun sekse, beschreven. Er werd gekeken naar de relatie van deze eigenschappen en de beoordelingen van leiderschapsstijlen en leiderschapseffectiviteit. Op basis van leiderschap als een vorm van interpersoonlijke interactie, werd de hypothese gesteld dat de hiërarchische positie van een persoon en zijn/haar sekse invloed zullen hebben op de manier waarop leiderschapsstijlen worden beoordeeld. In dit onderzoek werden door middel van één overkoepelende studie data verzameld van beoordelingen van personen rondom een leidinggevende, namelijk zijn/haar ondergeschikten, zijn/haar peers en zijn/haar supervisors. Als eerste werd de invloed van de hiërarchische positie van de beoordelaar ten opzichte van de leidinggevende op beoordelingen van leiderschapsstijlen onderzocht. Aangezien elke beoordelaar een andere rol heeft ten opzichte van de leidinggevende, werd er verwacht dat de interactie tussen de

leidinggevende en de verschillende beoordelaars zou verschillen. Als gevolg hiervan werd eveneens verwacht dat ook de beoordelingen van de leiderschapsstijlen zouden verschillen. De resultaten lieten zien dat supervisors, vergeleken met ondergeschikten, de leidinggevers hoger beoordeelden op coachend, toegankelijk en teruggetrokken leiderschap, en lager op inspirerend, directief en autoritair leiderschap. Een verrassend resultaat was dat peers, vergeleken met zowel supervisors als ondergeschikten, de leidinggevers hoger beoordeelden op wantrouwend en lager op participatief leiderschap. Vervolgens werd de invloed van sekse van zowel de leidinggevende als de beoordelaar onderzocht. Vrouwelijke leidinggevers werden, vergeleken met mannelijke leidinggevers, hoger beoordeeld op coachend, inspirerend, directief en participatief leiderschap, de rechterbovenkant van de leiderschapscircumplex. Vrouwelijke leidinggevers werden daarentegen lager beoordeeld op wantrouwend, teruggetrokken en toegankelijk leiderschap, de linkeronderkant van de leiderschapscircumplex. Mannelijke beoordelaars, vergeleken met vrouwelijke beoordelaars, gaven hogere beoordelingen op inspirerend, directief, autoritair en wantrouwend leiderschap, de linkerbovenkant van de leiderschapscircumplex. Zij gaven lagere beoordelingen op teruggetrokken, onderaan de circumplex, en participatief leiderschap, rechts op de leiderschapscircumplex. Dit onderzoek liet zien dat individuele eigenschappen van zowel de beoordelaar als de leidinggevende een invloed hebben op de manier waarop leiderschap beoordeeld wordt.

Hoofdstuk 4

Het doel van het in dit hoofdstuk beschreven onderzoek was om opheldering te geven over de seksestereotyperingen die er bestaan rond leiderschap. Er wordt zowel ingegaan op de stereotyperingen rond leiderschapsstijlen als op leiderschapseffectiviteit en de relatie hiertussen. Door middel van drie studies werd onderzocht of de stereotyperingen daadwerkelijk zo negatief zijn als het vaak genoemde 'think-manager-think-male' fenomeen (Schein, 1973; 1975). 'Think-manager-think-male' beschrijft het fenomeen dat mensen bij het woord manager eerder geneigd zijn aan mannelijke dan aan vrouwelijke kenmerken te denken. In het eerste onderzoek werd aangetoond dat er evenveel leiderschapsstijlen zijn die als meer mannelijk dan vrouwelijk worden gezien als stijlen die als meer vrouwelijk dan mannelijk worden gezien. De stijlen hoog in 'communion' en laag in 'agency', dus de rechteronderkant van de circumplex, worden als meer vrouwelijk gezien. Stijlen hoog in 'agency' en

laag in 'communion', dus de rechter-bovenkant van de circumplex, worden als meer mannelijk gezien. Vervolgens werd onderzocht welke leiderschapsstijlen als stereotypisch effectiever of ineffectiever worden gezien. Leiderschapsstijlen die gedragingen bevatten zowel hoog in 'agency' als hoog in 'communion' worden als meest effectief gezien. Stijlen met gedragingen laag op beide dimensies worden als ineffectiever gezien. Als laatste werd er onderzocht of andere stijlen als effectief voor vrouwelijke leidinggevendenden ofwel mannelijke leidinggevendenden worden gezien. Met andere woorden, er werd onderzocht in welke mate leiderschapsstijlen als effectief werden gezien voor specifiek vrouwelijke leidinggevendenden of voor specifiek mannelijke leidinggevendenden. Hierbij werd aangetoond dat de stijlen die als meer mannelijk worden gezien ook als effectiever voor mannelijke leidinggevendenden worden gezien, terwijl stijlen die als vrouwelijk worden bestempeld ook als effectiever voor vrouwen worden gezien. Een uitzondering hierop was teruggetrokken leiderschap. Voor deze stijl werd geen verschil gevonden in de beoordeling van effectiviteit voor mannelijke of vrouwelijke leidinggevendenden. Er zou dus geconcludeerd kunnen worden dat uitgaande van stereotypering zowel mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden hun voordeel kunnen doen als zij vooral geslachtscongruente stijlen laten zien.

Hoofdstuk 5

Het laatste empirische hoofdstuk, hoofdstuk 5, zoomt nog verder in op stereotypering, door te kijken naar de indruk die mensen vormen op basis van gezichtskenmerken. Er werd in dit onderzoek gekeken naar de relatie tussen gezichtskenmerken van een leidinggevende en de verwachte en daadwerkelijke leiderschapsstijlen. Daarnaast werd gekeken naar de relatie tussen gezichtskenmerken en leiderschapseffectiviteit. Met één set foto's van leidinggevendenden, waarvan de mate van babyfacekenmerken en gezichtsdominantie werd afgeleid, werden drie substudies gedaan. In de eerste studie werd aan participanten in het lab gevraagd in hoeverre zij dachten dat de leidinggevende op de foto de verschillende leiderschapsstijlen van de CLS zou gebruiken. Bij het beoordelen van de leiderschapsstijlen hadden de deelnemers alleen een foto van de leidinggevende tot hun beschikking. We verwachtten dat leidinggevendenden met meer gezichtsdominantie hoger beoordeeld zouden worden op 'agentic' leiderschapsstijlen, dus bovenin de circumplex, en lager op 'communal' leiderschapsstijlen, de stijlen die rechts in de circumplex zitten. We voorspelden dat leidinggevendenden met meer babyfacekenmerken hoger zouden scoren op 'communal'

leiderschapsstijlen en lager op 'agentic' leiderschapsstijlen. Onze hypothese werd deels bevestigd. Babyfacekenmerken waren negatief gerelateerd aan de verwachting van stijlen hoog in 'agency' en laag in 'communion', namelijk directief en autoritair leiderschap. Babyfacekenmerken waren positief gerelateerd aan stijlen laag in agency, namelijk teruggetrokken en toegeeflijk leiderschap. Babyfacekenmerken waren echter niet gerelateerd aan de verwachting van stijlen hoog in 'communion'. Gezichtsdominantie was positief gerelateerd aan een verwachting van stijlen hoog in 'agency' en negatief gerelateerd aan een verwachting van stijlen laag in 'agency'. Vervolgens werden zelfbeoordelingen van leidinggevend en op de CLS afgenomen. Hierbij werd gevonden dat leidinggevend en met meer gezichtsdominantie zichzelf als minder autoritair beoordeelden. Verassend was dat leidinggevend en met meer babyfacekenmerken zichzelf hoger beoordeelden op wantrouwend en autoritair leiderschap. Als laatste werden anderbeoordelingen over het leiderschap van de leidinggevend e verzameld. Dit werd gedaan door ondergeschikten de CLS over de leidinggevend e te laten invullen, daarnaast beoordeelden de ondergeschikten ook de effectiviteit van deze leidinggevend e. Leidinggevend en met meer gezichtsdominantie werden door hun ondergeschikten als minder autoritair beoordeeld. Leidinggevend en met meer babyfacekenmerken werden door hun ondergeschikten beoordeeld als wantrouwender, meer autoritair en meer teruggetrokken. Daarnaast werden zij gezien als minder participatief. Deze studies laten zien dat de stereotypische verwachting die mensen hebben bij een gezicht niet overeen lijkt te komen met het werkelijke gedrag dat mensen vertonen. Er kan geconcludeerd worden dat mensen niet altijd op hun eerste indruk af moeten gaan.

Hoofdstuk 6

Het laatste hoofdstuk geeft een samenvatting van de onderzoeksbevindingen en een discussie van de hierboven beschreven empirische hoofdstukken. Hierin worden de theoretische en praktische implicaties beschreven en enkele beperkingen genoemd. Als laatste worden er enkele suggesties gegeven voor toekomstig onderzoek.

De belangrijkste bijdrage van dit proefschrift is dat het de mogelijkheid aantoont om leiderschap te vatten in een overkoepelend, interpersoonlijk model. Het nauwgezet opgezette continue model en instrument uit hoofdstuk 2, de leiderschapscircumplex, biedt

de mogelijkheid een veelomvattend overzicht te geven van de verschillende percepties die mensen hebben over leiderschapsstijlen. Er werd aangetoond dat zowel eigenschappen van de beoordelaar als de leidinggevende van invloed zijn op beoordelingen van leiderschap. Dit proefschrift laat zien dat de perceptie van leiderschapseffectiviteit sterk beïnvloed wordt door seksestereotypering. Echter, deze is niet zo negatief voor vrouwen als vaak geloofd wordt. Als laatste werd aangetoond dat mensen op basis van één blik op een foto een idee vormen over leiderschapsgedrag, maar ook dat deze ideeën wat betreft babyfacekenmerken contrasteren met daadwerkelijk vertoond gedrag. Dit proefschrift levert hiermee ten eerste een theoretische bijdrage aan de bestaande leiderschapsliteratuur door bijvoorbeeld de gecreëerde mogelijkheid om de leiderschapsliteratuur te koppelen aan de literatuur over interpersoonlijke interactie. Ten tweede zijn het model en het instrument die voortkwamen uit dit proefschrift zeer geschikt om in te zetten in de praktijk bij bijvoorbeeld training en coaching. De bevindingen uit de overige empirische hoofdstukken kunnen hierbij als ondersteuning dienen.

Door een antwoord te geven op de discussie rond leiderschapsmodellen, met het overkoepelende en interpersoonlijke model dat in dit proefschrift voorgesteld wordt, is er tegelijkertijd ook bijgedragen aan het onderzoek naar leiderschapspercepties en is aangetoond dat stereotyperingen niet zo betrouwbaar zijn als menig een graag zou geloven.